

# 基于战略性思维的责任实践<sup>\*</sup>

Responsibility Practice Based on Strategic Thoughts

文 | 铨率 黄昆彪

## 战

略性企业社会责任概念的提出源自开明自利论，即通过做好事获得好处。

尽管学术界对于战略性企业社会责任定义不同，但是可以发现，无论哪种定义都是建立在“企业社会责任不仅可以为企业创造社会利益，同时也能为企业带来某些形式的经济利益”这一论断基础之上，不再单方面地强调企业回馈社会，而是认为企业在回报社会的同时也可以获得合理的隐性或显性经济利益。笔者认为，战略性企业社会责任模式的核心思想是社会责任活动与企业目标、战略和经营活动的有机统一，是企业价值创造的一种新形式；企业通过选择具有经济价值潜力的社会责任项目，实现社会利益与经济利益统一，提升企业价值。

## 战略性企业社会责任的内涵

应该说，企业社会责任的发展经历了从被动被迫到战略性主动的转变，而实践的兴起则引发了学者对战略性企业社会责任含义的探究。1996年，在试图回答“在什么情况下，企业可以同时服务于其战略性的商业利益和利益相关方的社会利益”这一问题时，Burke和Logsdon提出了第一个战略性企业社会责任模型。2007年，在上述模型的基础上，Husted等人进一步将传统企业社会责任、传统战略与战略性企业社会责任进行对比，从中概括出如

何将企业社会责任与企业战略的五个重要维度相结合，反映了战略性企业社会责任的基本特征：第一，向心性。即企业社会责任政策、项目和实施的过程要与企业的使命、目标紧密相关，强调通过与社会议题相关联的产品或服务创新来创造企业价值和社会、环境价值。第二，专有性。也就是公司从社会责任项目中获取经济利润的能力，强调通过管理企业与利益相关方之间的关系，为企业创造附加的价值。第三，前瞻性，即企业履行社会责任行动的积极主动程度，强调企业履责并非由于竞争者或者外部压力的出现，而在于持续地致力于寻找和创造突破性的解决方案。第四，自愿性，将企业履行社会责任视为超越立法约束的自愿性行为，但不排除对公司利益的考虑。第五，可视性。一方面是广泛利益相关方能够观察并认可企业的履责意愿和行动，另一方面，是将企业履行社会责任的范围由顾客扩展到更广泛的利益相关方。

因此，这一行为模式强调要超越对利益相关方的期望和要求做出回应，寻求社会和经济的双重收益；不仅要减少企业经营对社会和环境的负面影响，还要通过改进企业经营所处的社会条件来推进企业战略的实施；同时强调企业要投入足够的资源用于实施战略性的企业社会责任，对企业所应关注的社会议题做出明确划

<sup>\*</sup> 本文为中央高校基本科研业务费专项资金项目“企业社会责任绩效评价研究”（2011221036）研究成果。

分并采取不同的解决方案，尤其强调企业应该关注那些对自身竞争优势及财务价值创造最为关键的社会议题，而不是关注所有社会议题。

国内也有很多学者针对战略性企业社会责任的定义进行研究。徐超、陈继祥（2005）认为战略性企业社会责任是指能为企业带来利润的企业社会责任政策、项目或过程，它能支持企业的核心业务，从而有效地实现企业的使命。易堃（2008）认为战略性企业社会责任的着力点在于对企业竞争优势的提升，通过某些形式社会责任的承担，企业能够使自身竞争环境得以改善，并获取比对手更大的竞争优势。刘思华（2009）也提出战略型企业社会责任是通过对企业价值链的分析而找出并解决与企业交叉的社会问题，在承担企业社会责任的同时实现价值创造的项目、过程、战略。战略型企业社会责任既包括由企业到社会的维度，也包括由社会到企业的维度，两者相辅相成并蕴含了价值创造的机会。

## 战略性企业社会责任的实施

就企业实践而言，以战略性思维的企业社会责任模式应该注意以下几个方面：

一是精心挑选企业社会责任项目，所选项目必须与企业的商业目标具有重要的直接或间接关系。如环球旅行公司 (Grand Circle Travel) 选择资助历史遗产保护项目，卡夫通用食品 (Kraft General Foods) 选择反饥饿，麦格劳 - 希尔出版公司 (McGraw-Hill) 选择文字普及、思科公司举办网络技术培训等，都有效地达到了上述目标。

二是要充分发挥自身的资源优势。这不仅有利于提高企业社会责任活动的效率，更能充分调动员工、供应商、顾客以及政府官员投身于社会责任的积极性。如 1994 年以来，IBM 公司充分利用自身软件和网络技术资源优势，为教师及立志从教的大学生建立一套基于网页的课程培训体系，取得了良好的社会和经济效益。

**战略性企业社会责任实践要求将企业社会责任管理与企业其他经营活动整合为一体，CEO 必须带领整个管理团队遵循严格的程序去识别和推动战略性企业社会责任行为，关注企业社会责任战略的策划、实施、评价和改进。**

而大学及社区既无财力亦无能力做到这一点。而且，社会责任项目应该具有鲜明特色。例如，若企业选择资助教育事业，就应该集中精力资助早期教育或青少年教育或学位教育等，这样才能突出特色；如雅芳公司在选择资助女性保健运动时，主要关注低收入女性乳房癌预防问题，从而有助于雅芳产品市场的进一步扩展。

三是要恰当地利用各种渠道进行沟通和传播。企业履行社会责任的重要内容是对利益相关方合理期望和要求的回应，因此，企业应该注重通过各种不同渠道和方式与利益相关方进行广泛地沟通。并且，企业也应该广泛地传播自身的社会责任理念、行为和绩效，这不仅有利于自身的履责，而且有助于推动各类利益相关方的履责意识和集体行动。但传播和宣传一定要适当和真实，过分吹嘘会适得其反，如莫利斯烟草公司花费 1 亿美元宣传自己 7500 万美元慈善捐助的事实被曝光后，其品牌效应大打折扣。

四是要积极推进企业组织和决策机制变革。战略性企业社会责任决策和行为必须与市场营销、售后服务、技术创新以及企业各地区分部的行动协调一致。企业社会责任委员会必须吸纳上述机构或部门的重要人员，同时要充分发挥外部董事的参谋与监督作用。战略性企业社会责任实践还要求将企业社会责任管理与企业其他经营活动整合为一体，CEO 必须带领整个管理团队遵循严格的程序去识别和推动战略性企业社会责任行为，关注企业社会责任战略的策划、实施、评价和改进。

WTO (作者单位：铨率，厦门大学经济学院；黄昆彪，深圳供电局有限公司)

编辑 | 赵钧 jun.zhao@wtoguide.net